

Innovation : le réveil des grandes entreprises ?

par

■ **Pierre-Emmanuel Jeudy** ■

Head of CorpoLab

■ **Emmanuel Papadacci-Stephanoli** ■

Directeur général délégué du Village by CA Paris et *managing director* du CorpoLab

En bref

Qui aurait cru qu'une grande entreprise traditionnelle puisse devenir un moteur de l'innovation et de l'entrepreneuriat dans les territoires ? C'est pourtant l'exploit accompli en dix ans par le groupe Crédit Agricole, qui accompagne plus d'un millier de start-up au sein d'un réseau constitué de 47 lieux : les Villages by CA. Aujourd'hui, plus de 40 grands groupes innovants rejoignent le CorpoLab, adossé au Village by CA Paris. Ils y partagent, apprennent, ajustent leurs propres dispositifs d'innovation (idéation, incubation, intrapreneuriat, excubation, accélération...) en s'inspirant des meilleures pratiques des start-up à succès et de leurs homologues. Le passage à l'échelle de leurs projets et leur impact en est-il plus facile et plus pérenne ? Un retour d'expérience sur l'état de la transformation des grands groupes en matière d'innovation, d'intrapreneuriat, de coopération avec l'écosystème start-up, et même peut-être de financement de l'innovation nous est présenté.

Compte rendu rédigé par Yann Verdo
Séminaire animé par Christophe Deshayes

L'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séance organisée en partenariat avec la chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • Holding 6-24 • IdVectoR² • Kéa & Partners¹ • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • NaTran • RATP • UIMM • Université Mohammed VI Polytechnique

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation



Autres séances du cycle Les Phénix

« Quand la tech renouvelle les stratégies de la grande distribution »

par Emmanuel Grenier, directeur exécutif E-Commerce, Data et Transformation digitale, groupe Carrefour

« Devenir une *digital company* : quand un enjeu stratégique en cache un autre »

par Yves Caseau, directeur des Systèmes d'Information et du Digital du groupe Michelin

« Le biométhane : l'aventure d'une décarbonation discrète »

par Xavier Passemard, directeur Biométhane, GRDF

« Une entreprise centenaire sacrée *tech company* à Las Vegas »

par Barbara Lavernos, directrice générale adjointe en charge de la Recherche, de l'Innovation et de la Technologie, groupe L'Oréal

« Technologie raisonnée : le cas du déploiement d'exosquelettes »

par Nicolas Stuyvers, responsable de programme d'innovation, Groupe RATP,
et Gilles Tausin, directeur de l'innovation, Groupe RATP

« L'intrigant succès du *private equity* »

par Dominique Senequier, présidente d'Ardian

« S'appuyer sur les start-up pour innover et créer de nouveaux business dans un grand groupe »

par Louise Vilain, directrice Nouveaux Business, EDF

« La Fabrique by CA : un modèle original d'entrepreneurs salariés »

par Laurent Darmon, directeur général de La Fabrique by CA, directeur des Nouvelles activités,
Crédit Agricole SA

« Une industrie centenaire aux ambitions dopées par l'intrapreneuriat : le Michelin Innovation Lab »

par Marc Evangelista, directeur du Michelin Innovation Lab Europe, Michelin

« L'hydrogène vert pour l'OCP : une bénédiction stratégique »

par Till Zeino-Mahmalat, *Head of Green Hydrogen & Ammonia*, OCP Group

« L'informatique prédictive : un vieux rêve qui se réalise ? »

par Pierre-Yves Calloc'h, *Chief Digital Officer*, Pernod Ricard

« Le cri de ralliement : une méthode L'Oréal pour mobiliser et donner vie à la stratégie »

par Rémy Simon, conseiller du Président, L'Oréal

« La discrète montée en puissance d'un champion mondial des énergies renouvelables »

par Julien Pouget, directeur Asie Pacifique de l'Exploration & Production et des Renouvelables, TotalEnergies

« S'il vous plaît... dessine-moi un aéroport durable ! »

par Amélie Lummaux, directrice du développement durable et des affaires publiques, ADP



■ Exposé d’Emmanuel Papadacci-Stephanopoli et Pierre-Emmanuel Jeudy

Le Village by CA, premier accélérateur de start-up en Europe

Le Village by CA est aujourd’hui le premier accélérateur de start-up en Europe, étant entendu qu’un accélérateur est une structure dont le métier est de dérisquer les projets entrepreneuriaux des “startupper” de la tech. Pour information, le deuxième plus gros accélérateur est le bien connu Station F.

Un réseau sur tout le territoire français et au-delà

Le Village by CA se décline en 47 lieux. Plutôt qu’une structure unique et centralisée, le Crédit Agricole a fait le choix de créer des Villages au plus près des start-up. 40% d’entre eux sont situés à Paris et dans la région Île-de-France, les 60% restants étant répartis sur le reste du territoire français, dans des hubs (Lyon, Marseille, Lille, Rennes...) et des sous-hubs régionaux (par exemple à Laval, où existe une très forte communauté de start-up liées à la réalité virtuelle). Ce maillage du territoire français se prolonge à l’étranger, avec un Village by CA au Luxembourg, cinq (et bientôt six) en Italie, et d’autres implantations sont prévues ailleurs en Europe.

Cette multitude d’antennes fait du Village by CA une sorte de vigie, d’observatoire de l’écosystème de start-up, sachant que nous en accompagnons un millier à un instant T. Environ 16% des start-up de la tech française, tous secteurs confondus, sont passées par un Village by CA, ce qui nous confère une bonne vue statistique de cet écosystème particulièrement mobile et évolutif.

Créé en 2014, le Village de Paris a été le premier. En une décennie d’existence, il a acquis une grande expertise du monde des start-up et de son hybridation avec celui des grands groupes. La capitale foisonne d’accélérateurs (autour de 300), mais ce n’est pas forcément le cas en région, de sorte que les forces vives des territoires s’agrègent souvent au Crédit Agricole pour dynamiser leur territoire en y implantant un nouveau Village.

Dès l’origine, le Village by CA a été pensé et construit pour favoriser l’hybridation des start-up avec les entreprises établies. Nous bénéficions à cet égard de notre solide ancrage dans le monde des ETI (entreprises de taille intermédiaire) en région, un ancrage conforme à l’ADN de cette fédération de banques coopératives et mutualistes qu’est le Crédit Agricole, avec ses 39 Caisses régionales. Le Village by CA de Paris bénéficie également d’un lien direct avec les grands groupes, grâce au CorpoLab. En tout, le Village by CA collabore avec quelque 700 entreprises de taille intermédiaire ou grande.

Le CorpoLab

Créé il y a trois ans, le CorpoLab a vu son métier évoluer à mesure que les grands groupes avec lesquels il travaille ont eux-mêmes mûri, certains d’entre eux finissant par créer leur propre véhicule d’innovation entrepreneuriale. Ils n’en demeurent pas moins en demande de conseil – un conseil pratique, très opérationnel, sur les méthodes spécifiques au monde des start-up. Ce besoin, auquel ne répondent pas toujours les cabinets de conseil généralistes, a ouvert une brèche pour le CorpoLab.

C’est ce qui explique que ce dernier se positionne aujourd’hui à la fois comme un *think tank* d’innovation (capitalisant sur l’expertise acquise par le Village concernant l’accompagnement des start-up pour aider les groupes établis à infléchir ou repenser leur stratégie et dispositifs en la matière) et un studio d’innovation (pour mettre en œuvre ces stratégies ou dispositifs avec eux).

Aujourd’hui, le CorpoLab travaille avec une quarantaine de grands groupes, dont seulement 25% appartiennent à l’univers de la banque-assurance, les autres allant du luxe à l’énergie, en passant par la défense